



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Marketingová strategie lyžařské školy

Marketing Strategy of Ski School

Student: Jakub Kotásek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jaroslav Stolařík

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Kotásek**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management.  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Téma: Marketingová strategie lyžařské školy  
Marketing Strategy of Ski School

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů
  3. Vlastní výzkumné šetření lyžařské školy
  4. Výsledky výzkumného šetření
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.  
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jaroslav Stolařík**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně za použití všech uvedených zdrojů.”

V Ostravě dne 3. 5. 2012

.....

Jakub Kotásek

Rád bych poděkoval Mgr. Jaroslavu Stolaříkovi za odborné vedení mé bakalářské práce, čímž výrazně přispěl k jejímu zpracování. Také bych rád poděkoval Petrovi Hatlapatkovi za věnovaný čas a poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické vymezení pojmů</b>	<b>6</b>
2.1	Marketing	6
2.2	Definice marketingu	6
2.3	Sportovní marketing	6
2.4	Analýza marketingového prostředí	6
2.4.1	Analýza makroprostředí	7
2.4.2	Analýza mikroprostředí	7
2.5	Marketingová strategie	7
2.5.1	Strategie minimálních nákladů	7
2.5.2	Strategie diferenciacce produktu	8
2.5.3	Strategie tržní orientace	8
2.6	Marketingové cíle	8
2.7	Marketingový mix	8
2.7.1	Produkt	9
2.7.1.1	Služby	10
2.7.1.2	Produkt ve službách	11
2.7.1.3	Sportovní produkt	11
2.7.2	Cena	12
2.7.2.1	Faktory ovlivňující tvorbu cen	13
2.7.2.2	Cena služeb	14
2.7.2.3	Cena sportovního produktu	14
2.7.3	Distribuce	14
2.7.3.1	Distribuce služeb	15
2.7.3.2	Místo sportovního produktu	15
2.7.4	Marketingová komunikace	15
2.7.4.1	Komunikační mix	15
2.7.4.2	Komunikační mix služeb	18
2.7.5	Lidé ve službách	19
2.7.6	Materiální prostředí	19
2.7.7	Procesy ve službách	20

2.8	Marketingová situační analýza .....	20
2.8.1	Sekundární data .....	20
2.8.2	Primární data .....	20
2.8.3	Metody sběru primárních dat .....	20
2.8.4	SWOT analýza.....	21
<b>3</b>	<b>Vlastní výzkumné šetření .....</b>	<b>23</b>
3.1	Charakteristika lyžařské školy .....	23
3.2	Analýza marketingového prostředí lyžařské školy .....	23
3.2.1	Analýza makroprostředí .....	23
3.2.2	Analýza mikroprostředí.....	25
3.3	Marketingový mix lyžařské školy .....	27
3.3.1	Produkt .....	27
3.3.2	Cena .....	28
3.3.3	Distribuce .....	29
3.3.4	Marketingová komunikace .....	29
3.3.5	Procesy .....	30
3.3.6	Materiální prostředí.....	30
3.3.7	Lidé .....	30
3.4	Dotazníkové šetření.....	30
3.4.1	Metodika marketingového výzkumu .....	30
3.4.1.1	Přípravná etapa.....	30
3.4.1.2	Realizační etapa.....	32
3.4.2	Dotazníkové šetření .....	33
<b>4</b>	<b>Výsledky výzkumného šetření .....</b>	<b>41</b>
4.1	Vyhodnocení hypotéz.....	41
4.2	SWOT analýza.....	42
4.3	Návrhy a doporučení.....	43
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Jednotlivé přílohy</b>	

# 1 Úvod

Sport se stal v současné době velmi důležitým prvkem v moderní společnosti. Přímo nebo nepřímo se dotýká velké části světové populace od aktivně cvičících, rekreačně cvičících až po pasivní sportovce. Stále více se dostává do podvědomí široké veřejnosti. To je důsledkem mnoha faktorů, mezi které patří např. nárůst nových sportů, zvyšování volného času nebo sport jako součást zdravého životního stylu.

Nezanedbatelným se stal také jeho ekonomický význam. Komerční tělovýchovné a sportovní organizace stále přibývají, čímž vzniká na trhu konkurence. Z toho důvodu je kladen důraz stále více na marketing, protože udržení se na trhu v dnešním konkurenčním prostředí je velmi těžké. Sport se podílí významnou měrou na tvorbě HDP. Kdy v České Republice tvoří asi 2% HDP.

Marketing se stal jedním z nejdůležitějších prvků řízení podniků. Pomáhá jim dosahovat stanovených cílů a budovat pozici na trhu. Marketingu je využíváno také sportovními a tělovýchovnými organizacemi především pro získání finančních prostředků potřebných ke zdárnému chodu organizace.

Tématem bakalářské práce je analýza marketingové strategie vybrané lyžařské školy. Lyžování jako nejoblíbenější zimní sport si získává na oblibě u široké veřejnosti. Stále více lidí využívá služeb těchto organizací. Školy stále přibývají a tím mezi nimi vzniká konkurenční prostředí. Školy nabízejí svůj produkt jako službu, tedy výuku lyžování, snowboardingu nebo další doplňkové služby.

Ve své práci se nejprve zaměřuji na vymezení klíčových pojmů z oblasti marketingu. V následující kapitole se zabývám samotnou marketingovou strategií lyžařské školy. Pomocí dotazníkového šetření se zabývám analýzou marketingového mixu služeb školy a SWOT analýzou, tedy analýzou silných a slabých stránek vybrané školy. Poslední část je věnována shrnutí všech dosažených marketingových výsledků.

Bakalářská práce si klade za cíl analýzu marketingové strategie lyžařské školy, najít a vyhodnotit její silné a slabé stránky a na základě zjištěných poznatků koncipovat případné návrhy a doporučení.



## **2 Teoretické vymezení pojmů**

Tato kapitola je věnována teoretickému popisu pojmů, se kterými je v praktické části pracováno.

### **2.1 Marketing**

V současném významu je pojem marketing používán nikoli jako schopnost prodat výrobek, nýbrž uspokojovat potřeby zákazníka. Marketing začíná daleko dříve než je samotný produkt vyroben. Představuje úlohu manažerů nejprve zkoumat trh, jeho segmentaci, určit marketingovou strategii, umístit výrobek na trh, hledat další, nové příležitosti, neustále se snažit zvyšovat prodej výrobků a mnoho dalších činností, které by měl manažer podniku zvládnout.[9]

### **2.2 Definice marketingu**

Kotler (2007, s. 39) definuje marketing jako: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot”.[9]

### **2.3 Sportovní marketing**

V posledních letech je marketing v oblasti sportu velmi rozšířen. Zasloužily se o to především organizace zaměřující se na výrobu sportovních produktů, tedy sportovního zboží a služeb.

Sportovní organizace se marketingem zabývají, neboť jim přináší finanční prostředky potřebné k jejich činnosti. Vznikají právnické společnosti, které považují svou komerční činnost v oblasti sportu za svou hlavní aktivitu. Marketingu je ovšem využíváno i neziskovými organizacemi, které se pomocí marketingových nástrojů snaží získat zákazníky, kteří mohou přispět k pozitivnímu rozvoji jejich společnosti.[1]

### **2.4 Analýza marketingového prostředí**

Analýza prostředí se stala velmi důležitým prvkem při analýze marketingu podniku. V každém prostředí je na podnik působeno specifickými vlivy, kterými je podnik ovlivňován. Tyto vlivy jsou rozděleny na vnitřní a vnější. Analýza vnějších vlivů je dále rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Vnitřní prostředí je tvořeno zaměstnanci podniku, managementem, kulturou firmy a materiálním prostředím.

### **2.4.1 Analýza makroprostředí**

Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy působící na podnik, aniž by byly podnikem jakýmkoliv způsobem ovlivnitelný. V makroprostředí jsou zkoumány faktory politicko - právní, ekonomické, sociokulturní, technologické, přírodní nebo demografické.

Tyto faktory mohou být vyhodnoceny PEST analýzou, která je nazvána dle prvních písmen jednotlivých faktorů (politicko - právní, ekonomické, sociokulturní a technologické). V současné době je využíváno i rozšířené analýzy PESTEL, kdy jsou k původní analýze přidány ještě ekologické vlivy. Analýza si klade za cíl vybrat ty faktory, kterými může být konkrétní podnik ovlivňován.[5]

### **2.4.2 Analýza mikroprostředí**

Při analýze mikroprostředí je zkoumáno samotné odvětví, kterým je na podnik působeno. V mikroprostředí jsou zkoumány jednotlivé části odvětví. Do mikroprostředí jsou řazeni společníci, obchodní partneři, zákazníci, konkurence atd.[5]

## **2.5 Marketingová strategie**

Marketingovou strategií se rozumí souhrn plánů do budoucna. Tedy stanovení cílů, které chce firma dosáhnout a způsob, pomocí kterého chce těchto cílů dosáhnout. Dosažení cílů nám může v důsledku ukázat, zda byla zvolená marketingová strategie úspěšná, či nikoliv. Marketingových strategií je nespočet. Mezi tři strategie, které si podniky volí nejčastěji patří:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciací produktu,
- strategie tržní orientace.[3]

### **2.5.1 Strategie minimálních nákladů**

Při této strategii se podnik snaží vyrábět produkty s co nejnižšími náklady na výrobu. To mu později umožní tyto produkty vyrábět levněji, než konkurenční firmy. Princip spočívá v kvalitnějších a nákladnějších výrobních technologiích. Tento způsob využívají zejména střední a velké podniky.[3]

## 2.5.2 Strategie diferenciacie produktu

Základem strategie je orientace na výrobu velmi kvalitního produktu. Produktu, který bude v něčem lepší, než ty ostatní. Může se jednat jak o kvalitu, výkonnost, vzhled atd. Tuto strategii volí zejména malé podniky.[3]

## 2.5.3 Strategie tržní orientace

Při volbě této strategie se podnik snaží ovládnout buď celý trh, nebo alespoň jeho část. Volba strategie může být také zaměřena na jednotlivé segmenty trhu.[3]

K dosažení stanovených cílů podnik využívá marketingových nástrojů. Souhrn těchto nástrojů se nazývá marketingový mix.[5]

## 2.6 Marketingové cíle

Základním krokem marketingové strategie je stanovení marketingových cílů podniku. Volba vhodného dlouhodobě zaměřeného cíle může mít velký vliv na budoucnost podniku. Stanovení cíle vychází z provedení různých analýz podniku, např. SWOT analýzy.

Jak tvrdí Jakubíková (2008, s. 126): „Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.”[5]

### **Funkce marketingových cílů**

**Kontrolní** - přezkoumávání marketingových činností ve vztahu ke splnění daného marketingového cíle.

**Řídící** - rozhodování v podniku jsou zaměřená pouze ke splnění daného cíle.

**Koordinační** - všechny marketingové činnosti podniku zajišťují splnění marketingového plánu.[5]

## 2.7 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn nástrojů, pomocí kterých podnik dosahuje stanovených cílů. Jsou v něm zahrnuty všechny aspekty, které může podnik ovlivňovat, aby dosáhl

větší poptávky po svých produktech. Základní označení marketingového mixu je 4P, protože zahrnuje čtyři základní nástroje, jejichž názvy začínají v anglickém překladu na písmeno P. Jsou to: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion).[9]

Kromě marketingového mixu 4P se můžeme často setkávat s různým rozšířením tohoto mixu. Philip Kotler jej například rozšířil v polovině 80. let o dvě další P - politickou moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation). Další varianty rozšíření mohou být například v sociálním marketingu, kdy se přidávají 3P - lidé (people), procesy (proces) a prezentace (presentation).[4]

Pro marketing ve službách je nejdůležitější marketing 7P. Tedy základní marketingový mix, ke kterému jsou přidány další tři nástroje - lidé (people), procesy (proces) a materiální prostředí (physical environment).

## 2.7.1 Produkt

Bezespору nejdůležitější složka marketingového mixu. Od něj se dále odrážejí další marketingové nástroje. Produktem se nerozumí pouze výrobek ve smyslu zboží, ale také služba, kterou podnik může nabídnout. Z tohoto důvodu ho můžeme rozlišit na produkt:

- **hmotný**, tedy výrobky hmatatelné, např. sportovní obuv, sportovní vybavení,
- **nehmotný**, většinou služby, ale mohou být také různé nápady nebo vynálezy.[14]

Produkt v marketingu může být rozlišen na následující tři úrovně:

**1. Jádro**, představuje základní užitek samotného výrobku, to proč si ho koupíme.

**2. Reálný produkt** (vlastní), pro reklamu produktu velmi důležitá část, která v sobě zahrnuje kvalitu, varianty provedení, design, značku a obal.

**Kvalita** - jeden z hlavních nástrojů pro úspěch produktu na trhu, zahrnuje v sobě takové charakteristiky produktu, jako jsou např. životnost, spolehlivost nebo funkčnost.

**Provedení** - pokud je více druhů téhož výrobku. Tudíž pokud je vedle výchozího výrobku vyroben ještě model vyšší úrovně nebo s jiným vybavením.

**Design** - dle Foreta (2008): „*Design produktu kvalitativně mění a zlepšuje jeho užitné vlastnosti a zvyšuje jeho hodnotu.*” Může nejrozličněji ovlivnit vlastnosti výrobku, ať už jeho tvarem nebo jeho provedením může usnadnit spotřebiteli jeho užívání.[3]

**Značka** - mezi další velmi důležité části výrobků patří značka. Tedy jméno, znak firmy, popřípadě jejich kombinace. Základní funkcí značky je odlišování výrobků podniků od ostatních, které jsou na trhu. Správně postavená značka může mít vliv na psychologii člověka a stimulovat ho ke koupi.[4]

**Obal** - plní několik důležitých vlastností. Z marketingového hlediska je nejdůležitější etiketa na obalu a popis produktu. Na konkurenčním trhu hraje obal velmi důležitou roli při výběru spotřebitelů, který výrobek si koupí.[14]

**3. Rozšířený produkt** - v současném konkurenčním prostředí hraje velmi významnou roli. Jedná se o doplňkové služby, mezi které patří např. doprava, instalace produktu apod.[3]

#### **2.7.1.1 Služby**

Služby uspokojují řadu potřeb, ať už potřeby základní, společenské nebo individuální. To souvisí s jejich rozvojem. V současné době je ve sféře služeb zaměstnáváno v průměru kolem 70% lidí, mezi státy s vyšším počtem patří např. Velká Británie či Lucembursko (kolem 80%), oproti tomu Polsko nebo Rumunsko se řadí mezi země, ve které zaměstnanci služeb tvoří zhruba 50%.

Služba má specifické charakteristiky, kterými jsou tzv. 4N (4I).

**Nehmotnost** (Intangibility) - není možné překonat 4P (produkt, cena, distribuce, komunikace). Službu většinou nelze patentovat, proto nejde předem určit kvalitu. Zákazník si před zakoupením nemůže službu vyzkoušet, proto si dělá závěry dle ceny, propagačních materiálů, místa prodeje, lidí atd. Marketing se tento problém snaží překonat budováním image.

**Nestálost** (Inconsistency) - standard kvality záleží na tom, kdo a kdy službu poskytuje. Problematická je standardizace kvality, protože často jsou služby upravovány klientovi na míru. Někdy požadují zákazníci stále stejné služby (ve škole), v opačném případě chce každý něco jiného (u kadeřníka).

**Neoddělitelnost** (Inseparability) - ve většině případů spotřebitel nemůže oddělit službu od místa, kde je vykonávána (operace-nemocnice), nebo od poskytovatele (operace-chirurg). Spotřeba a poskytování služby se odehrává ve stejném čase.

**Neskladovatelnost** (Inventory) - služby nelze skladovat. Tento jev souvisí se vztahem nabídky a poptávky. Proto je potřeba řešit, jak službu efektivně nabízet – v případě vysoké poptávky je vhodné najmout pomocné síly, zavést objednávkový systém atd. , naopak při nízké či klesající poptávce nabídnout slevy, doprovodné služby aj.

S vlastnostmi služeb se také v některých literaturách uvádí ještě pátá vlastnost, kterou je nemožnost vlastnictví. Jedná se o to, že uživatel služby má k činnosti nebo zařízení přístup, ale nevlastní ho. Marketing se snaží klást důraz na bezstarostnost, nižší náklady atd.

Služby jsou poskytovány veřejným (ziskové, neziskové organizace) i soukromým sektorem. Na trhu může být služba nabízena samostatně (masáž), s doprovodným produktem (cvičení a výživa), doprovodnou službou (cvičení a plavání) nebo jejich kombinací (cvičení, výživa a plavání).[3]

#### **2.7.1.2 Produkt ve službách**

Služba je souborem hmotných a nehmotných prvků. Je rozlišován základní produkt, ke kterému jsou přidávány další, doplňkové služby. Úkolem managementu v oblasti služeb je rozšiřování nebo zužování nabízeného sortimentu služeb nebo uváděním nových služeb na trh. Dalším úkolem řízení je případné stáhnutí služby z trhu v případě neefektivnosti nebo nízké poptávky po produktu.[15]

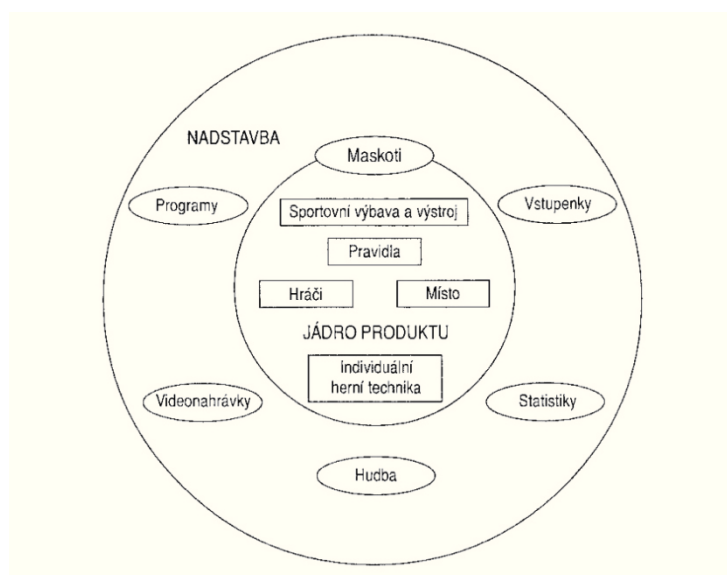
#### **2.7.1.3 Sportovní produkt**

Čáslavová (2009, s. 116) definuje sportovní produkt jako: „veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.”

Tedy sportovní produkt v sobě zahrnuje velkou škálu nejrozličnějších sportovních produktů nabízených jak sportovním divákům, sportovcům, ať už závodním nebo rekreačním, tak také různým organizacím fungujícím v oblasti tělesné kultury. Mezi tyto

produkty patří například: prodej permanentek, nabídka různých služeb, jako jsou sportovní kurzy, prodej sportovní výzbroje a výstroje, půjčovny sportovního vybavení, nabídka propagace různým organizacím prostřednictvím sportu atd.[1]

Mullin, Hardy, Sutton tvrdí, že sportovní produkt zahrnují čtyři složky: forma hry, hráči, sportovní výbava a výstroj, místo. Mezi nadstavbové programy prodej vstupenek, maskoti, hudba atd.[12]



Obr. 2.1: Schéma jádra produktu s jeho nadstavbovými částmi.

Zdroj: [12]

## 2.7.2 Cena

Obecná definice ceny dle Urbánka (2010, s.71) zní: „Cena je suma peněz, množství výrobků nebo objem služeb, jež kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby.”

V marketingu je cena chápána jako protihodnota, kterou zákazník musí vložit nebo dostane za poskytnutí určitého produktu. Obvykle bývá vyjádřena v penězích, ale jsou případy, kdy např. v barterových obchodech můžeme jako protihodnotu dostat jiné produkty.[14]

### **2.7.2.1 Faktory ovlivňující tvorbu cen**

#### **a) Interní faktory**

Vnitřní faktory, kterými je ovlivněno cenové rozhodování, zahrnují marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady, organizaci.

#### **Stanovení výše ceny dle marketingových cílů**

Ještě než se firma rozhodne o ceně, zvolí si napřed marketingové cíle, dle kterých později stanoví výši ceny. Firmy, které si jasně stanoví a definují cíle, mají v budoucnu snazší rozhodování při cenových tvorbách.

Mezi nejčastěji stanovené marketingové cíle patří např. maximalizace zisku, maximalizace podílu na trhu, přežití na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů.[9]

#### **Strategie marketingového mixu**

Cena, jako jeden z nástrojů marketingového mixu, je spjata i s jeho ostatními nástroji. Proto se také cena mění při změně produktu, propagace a dalších nástrojů mixu. Tento systém funguje i naopak, tedy pokud se změní cena, může to mít vliv na další nástroje marketingového mixu.[9]

#### **Náklady**

Firmy se snaží při stanovení ceny vycházet z nákladů, vynaložených na výrobu produktu. Většina podniků se snaží nastavit takovou cenu, která by pokryla náklady. Podniky se neustále snaží snižovat náklady, což vede ke snížení ceny, které postupně vede dál k vyšším ziskům i prodeji.[9]

#### **Organizace**

Mezi další interní faktor, kterým je ovlivňována velikost ceny, patří bezesporu management podniku. V menších firmách jsou ceny většinou stanoveny vrcholovým managementem, v těch větších je zavedeno oddělení, které se stanovením ceny přímo zabývá, tedy cenové oddělení.[9]



## **b) Externí faktory**

Na cenu nemají vliv jen vnitřní faktory, ale také faktory ovlivňující cenu "zvenčí", tudíž vnější faktory, mezi které patří například poptávka na trhu, druh jednotlivého trhu (např. dokonalá konkurence nebo monopolistická konkurence), konkurenční ceny a další prvky, mezi které patří například ekonomické podmínky, vláda nebo distribuční síť.[9]

### **2.7.2.2 Cena služby**

Z důvodu nehmotnosti produktu jsou poskytovatele služeb nuceni využívat odlišné metody stanovení cen než u hmotných produktů. Stanovení ceny závisí na typu služby, která je nabízena, prostředí, ve kterém je nabízena, nebo kvalitě služby. Velký důraz je kladen na uplatnění ceny při její samotné propagaci, které se využívá např. při vstupu na trh nebo zavedení nové služby.[15]

### **2.7.2.3 Cena sportovního produktu**

Cenou sportovního produktu rozumíme hodnotu vyjádřenou v určitém platidle jak sportovního materiálního, tak také nemateriálního produktu, tedy služby. Stanovení ceny sportovních služeb je mnohdy velmi obtížné, vzhledem k jejich nehmotné povaze. Velkou roli zde hraje tzv. cena prožitku.[2]

## **2.7.3 Distribuce**

O tom, jakým způsobem se dostane produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli, rozhoduje další prvek marketingového mixu - distribuce.[4]

Málokterý produkt na trhu se prodává tam, kde vzniká, proto musí být dopraven do maloobchodů, velkoobchodů a dalších podniků, které budou náš produkt prodávat. Všechna tato místa, která se podílejí na manipulaci s výrobkem nebo službou jsou součástí tzv. distribuční cesty, neboli distribučního kanálu.

Distribuční cesty pomáhají zákazníkovi se k výrobku dostat, koupit si ho za správnou cenu a popřípadě i spotřebovat (zejména v případech služby).[14]

**Tyto marketingové kanály zahrnují čtyři základní aspekty:**

1. fyzickou distribuci, která představuje skutečný pohyb zboží,
2. právníckou distribuci, která řeší převod vlastnických vztahů,

3. finanční distribuci, která zahrnuje pohyby plateb,
4. komunikační distribuci, která zahrnuje pohyb informací o produktech.[4]

#### **2.7.3.1 Distribuce služeb**

Díky nehmotnosti a neoddělitelnosti služeb od místa je distribuce služeb odlišována od distribuce zboží. V distribuci služeb je využíváno tzv. přímých distribučních kanálů. Tedy služby jsou provozovány přímo jejich výrobcem. S tím souvisí také volba umístění provozovny služeb.[15]

#### **2.7.3.2 Místo sportovního produktu**

Distribuce určuje umístění produktu na trhu nebo cestu od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Je tomu tak i u sportovního produktu. Je určována dostupnost, geografické umístění, podmínky distribuce a mnoho dalších faktorů sportovního produktu. Do této kategorie může být zařazen také prodej vstupenek na sportovní utkání nebo atraktivita lokality, ve které bude daná služba vykonána.[2]

#### **2.7.4 Marketingová komunikace**

Komunikace je obecně chápána velmi jednoduše jako přenos nebo sdílení informací. Marketingovou komunikací se pak rozumí veškerá komunikace v marketingu, kterou využívá podnik k poskytování informací spotřebitelům a dalších prostředníkům a jejich stimulování ke koupi.

Podobně jako u marketingového mixu využívá i komunikace svých nástrojů k dosažení svých cílů, tedy informovat. Souhrn těchto nástrojů je označován jako komunikační mix.[6]

##### **2.7.4.1 Komunikační mix**

Někdy také nazývaný propagační mix je složen z pěti nástrojů, které se svým působením snaží ovlivňovat zákazníka nebo jej pouze informovat o výrobku. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a nástroje přímého marketingu.[7] Jedná se o jakoukoliv formu neosobní prezentace a podpory myšlenek, která na dnešním trhu zaujímá již neodmyslitelnou roli.[8]

## **Reklama**

Karlíček a Zamazalová (2009, s. 67) tvrdí, že reklama může být definována jako: „placenou neosobní komunikaci zadavatele vůči specifické cílové skupině prostřednictvím různých médií.” Bezespору je reklama nejviditelnější částí komunikačního mixu. Dostáváme se s ní do styku téměř každý den. Je to snaha zadavatele ovlivňovat určitou cílovou skupinu zákazníků pomocí médií za poskytnutí úplaty.[6]

### **Cíle reklamy**

Mezi hlavní cíle reklamy patří:

**1. informativní**, někdy také označována jako zaváděcí reklama se snaží informovat veřejnost o novém výrobku na trhu a jeho vlastnostech,

**2. přesvědčovací**, tato reklama se využívá zejména při růstu konkurence. Podnik se snaží přesvědčit zákazníka, že jeho výrobek je ten nejlepší,

**3. připomínací**, reklama se snaží dostat produkt zpět do podvědomí zákazníků.

Mezi další cíle reklamy patří například reklama prestižní, alibistická a další.[4]

### **Sportovní reklama**

Je jakákoliv forma reklamy působící v oblasti sportu. Může se jednat o reklamu na dresech a oděvech hráčů, na sportovním nářadí, mantinely (reklamní pásy) na výsledkových tabulích atd.[13]

V současné době sportovní manažeři počítají s reklamou úzce spojenou se sponzoringem, který přináší sportovní organizaci finanční prostředky na její chod.[2]

### **Sportovní sponzoring**

Je vztah mezi hospodářským podnikem na jedné straně a sportovním subjektem na straně druhé. Jedná se o vazbu, kdy sportovní subjekt, ať už jednotlivý sportovec nebo sportovní organizace získává zdroje, které potřebuje ke splnění svých cílů (sportovních,

ekonomických). Za poskytnutí těchto zdrojů je ovšem hospodářským subjektem požadována určitá protislužba.[2]

### **Podpora prodeje**

Je nástroj komunikačního mixu, který se pomocí různých pobídek snaží stimulovat zákazníky ke koupi produktu. Je velmi efektivním nástrojem, který při jeho dobrém využití prodej velmi zvyšuje. Mezi pobídky podpory prodeje patří slevové akce, různé dárky a odměny, vzorky k vyzkoušení zdarma atd.

Podpora prodeje si klade za cíl zvýšit prodávánost produktu, který je touto formou propagován.[14]

### **Vztahy s veřejností (public relations)**

PR je nástroj, díky kterému se firmy snaží budovat a následně udržovat dobré vztahy s veřejností.[4] Veřejnost je chápána jako skupiny, které mohou rozhodovat, ať už o úspěchu či neúspěchu firmy. Do těchto skupin můžou být řazeni investoři, zaměstnanci, dárci, firemní partneři a dodavatelé, vládní instituce a zejména zákazníci.[6]

Mnoho manažerů považuje PR za jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Proto si do svých řad najímají zaměstnance, kteří působí jako pracovníci pro styk s veřejností, snaží se podat o společnosti co nejvíce informací a zodpovídají otázky potenciálních zákazníků. Proto si manažeři pro tuto práci vybírají zaměstnance velmi pečlivě.[11]

### **Osobní prodej**

Osobní prodej může být rozlišen na tři základní skupiny:

**a) průmyslový prodej**, kdy se prodávají průmyslové výrobky dalším výrobcům, kteří vyrábějí již finální produkt,

**b) prodej velkoobchodníkům a distributorům**, kdy se prodávají již konečné produkty prodejcům, kteří jsou schopni výrobek prodat spotřebitelům. Této metody se využívá, když nemá výrobce dostatek finančních prostředků na vybudování vlastní prodejny,

**C, maloobchodní a přímý prodej**, je osobní prodej, kdy prodávající přímo fyzicky komunikuje se spotřebitelem. Tato skupina je běžná pro komunikaci zákazníka s prodávacem, kdy se zákazník má možnost dovědět o výrobku různé informace.[6]

### **Direct marketing (přímý marketing)**

Je to takový způsob prodeje, kdy obchodník přijde za zákazníkem, tedy samotný zákazník už nemusí chodit do obchodu. V přímém marketingu je využíváno způsobu telemarketingu (kdy prodejce využívá telekomunikační služby), internetu nebo zasílání katalogů a letáků.

Přímý marketing může být rozlišen z hlediska oslovení zákazníka na:

**a) Adresný**, kdy jsou oslovozováni určití zákazníci, ať už telefonicky, dopisem či mailem.

**b) Neadresný**, kdy zákazníci nejsou oslovozováni osobně, nýbrž jsou také vystaveni vlivu direct marketingu, např. vhození letáku do schránky.[14]

### **Customer relationship management**

V současné době ztrácí některé druhy marketingové komunikace účelnost a efektivnost. Důkazem toho je efektivita reklamy, která je odhadována pouze mezi 30% až 50% z nákladů obětovaných na její vytvoření. Z tohoto důvodů hledají manažeři nové, efektivnější způsoby komunikace, mezi které patří například customer relationship management - řízení vztahů se zákazníky.

Jedná se o moderní systém vazeb mezi čtyřmi základními prvky, mezi které patří lidé, procesy, technologie a datová základna. Manažeři se snaží nejefektivněji propojit vazby a získat co nejvíce dat o těchto prvcích, které dále můžou využít jako nástroj komunikace se zákazníky. Pomocí této metody je možno získávat data o podniku z venčí, získávat data o zákaznících a pomocí jednotlivých systémů je zlepšovat.[4]

#### **2.7.4.2 Komunikační mix služeb**

Vzhledem k nehmotnosti produktu je tohoto mixu využíváno k přiblížení produktu, kteří zákazníci nemohou vidět. V komunikačním mixu služeb jsou obsaženy všechny faktory z běžného komunikačního mixu, ke kterým je přidána internetová komunikace. Pro podniky nabízející služby je vhodný výběr nástroje z komunikačního mixu velmi

důležitým úkolem. Jednotlivými nástroji mohou být ovlivňovány různé skupiny zákazníků.[15]

### **Internetová komunikace**

V současné době je internetu využíváno jako možnost přesného zacílení skupiny zákazníků, možnost získání zpětné vazby nebo jako nepřetržité zobrazování reklamy školy. Podniky mohou vést online komunikaci se zákazníky. Další výhodou internetové komunikace je samotné rozšíření internetu v České Republice.[15]

#### **2.7.5 Lidé ve službách**

V marketingu služeb je velmi důležité zapojení lidí do procesu poskytování služby. Největší význam mají lidé při službách, kdy jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem. Ve větších firmách se výběru lidí věnuje personální management.

Personál, který je v přímém kontaktu se zákazníkem, se nazývá kontaktní personál, většinou to bývají řadoví zaměstnanci firmy. Personál, který ovlivňuje marketingovou strategii a komunikaci firmy, zaujímá roli ovlivňovatele. Zaměstnanci, kteří se nepodílejí přímo na poskytování služeb, jsou nazýváni pomocný personál. Mohou k nim patřit zásobovatelé, řidiči dopravních prostředků atd.

Při výběru vhodných zaměstnanců hraje důležitou roli tzv. interní marketing. Interní marketing se věnuje vhodnému vybírání kandidátů na dané pozice. Vytváří různé přijímací řízení nebo pohovory.[15]

#### **2.7.6 Materiální prostředí**

Vašítková (2008, s. 178) tvrdí, že: „Na zhmotnění služby pro zákazníka se podílí velkou měrou i materiální prostředí. Materiální prostředí služeb ovlivňuje pocity a vjemy jak zákazníků, tak i zaměstnanců služeb. Proces plánovitého řízení materiálového prostředí spoluvytváří image organizace, odlišuje ji od konkurence a je nositelem informací o službě.”

Prostředí, ve kterém je služba provozována, nebo ve kterém se setkávají zákazníci se zaměstnanci, může velmi ovlivnit to, zda potenciální zákazníci využijí služby organizace. Vzhled pracoviště, interiér místnosti, atmosféra, která vládne na pracovišti a další ovlivňuje zákazníka a utváří jeho pocity.

Řízení materiálového prostředí se věnuje několika prvkům, mezi které patří např. rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy prostředí nebo různým způsobům značení.[15]

### **2.7.7 Procesy ve službách**

Procesem se v marketingu rozumí řada kroků směřující k uskutečnění služby. Řízení kroků je pro danou firmu velmi důležité. Správné řízení může velmi významnou měrou přispět ke zvýšení kvality služeb. Tyto kroky mohou být znázorněny pomocí diagramu poskytování služby. V současné době je nejefektivnější metodou řízení vztahů se zákazníky CRM.[15]

## **2.8 Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza slouží ke shromažďování interních i externích dat o situaci podniku na trhu. Situační analýza je prováděna mnoha situačními metodami, mezi které jsou řazeny různé výzkumy nebo analýzy.[5]

Na počátku marketingového procesu stojí data, ze kterých jsou tvořeny potřebné informace. Data jsou získávána z různých marketingových průzkumů a databází. Výslednou informaci potom tvoří získaná a uspořádaná data.[10]

### **2.8.1 Sekundární data**

Jsou data, která je možno získat ze spousty informačních zdrojů. Při výzkumu se vždy napřed zjišťuje, zda je možno získat sekundární data, v případě nemožnosti získání sekundárních dat se zjišťují data primární.[10]

### **2.8.2 Primární data**

Jsou data, která nelze nikde zjistit nebo nebyla dosud nikde publikována. Jsou to nová data, která jsou zajišťována speciálními průzkumy. Jejich výhoda spočívá v aktuálnosti těchto dat. Získání primárních dat bývá ovšem často velmi nákladné, z tohoto důvodu se této využívá až po zjištění, že sekundární informace jsou nezjistitelné.[10]

### **2.8.3 Metody sběru primárních dat**

V marketingovém výzkumu jsou tři základní metody sběru dat. Patří mezi ně pozorování, dotazování a experiment.

## **Dotazování**

Je nejrozšířenější metodou pro sběr primárních dat. Je to metoda založená na zjišťování informací buď osobním nebo zprostředkovaném kontaktu. Při dotazování musí být stanoveni vhodní respondenti pro náš výzkum a sestaveny vhodné otázky. Do této metody můžou být zahrnuta získávání dat dotazníky, rozhovor atd.

## **Dotazník**

Je dokument, který obsahuje sérii otázek, pomocí kterých od respondentů získáváme potřebná primární data. Oproti rozhovoru není časově náročný. Jeho struktura nám usnadňuje zpracování dat.

Jsou dva typy konstrukce dotazníku:

**1. sociologický přístup** - jehož cílem je prozkoumat co nejvíc oblastí a návazností mezi nimi

**2. ekonomický přístup** - má stručnou formu, cílem je získat jen potřebná data.[10]

## **Pozorování**

Podstatou této metody je plánované pozorování probíhajících jevů aniž by pozorovatel do těchto jevů jakkoliv zasahoval. Pozorování nemusí být zajištěno pouze člověkem, ale může být zajišťováno také různými pomůckami, jako např. kamerou nebo magnetofonem.[10]

### **2.8.4 SWOT analýza**

Názvu SWOT dala vzniknout první písmena čtyř anglických ekvivalentů základních kvadrantů, kterými je tato analýza tvořena. Jsou to Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabiny, Opportunities - příležitosti a Threats - hrozby.[14]



<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. č. 2.2: SWOT analýza

Zdroj:[5]

SWOT analýze se někdy také říká analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Informace jsou získávány jak z vnějšího makroekonomického (např. ekonomické a politické faktory), tak i mikroekonomického prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence) podniku, kdy je analyzována část OT - příležitosti a hrozby, tak z vnitřního prostředí, kdy je analyzována část SW, u které se vychází z vnitřního prostředí (cíle, materiální prostředí). U hodnocení vnitropodnikových analýz se může vycházet buď z nástrojů marketingového mixu nebo z dat získaných např. dotazováním nebo rozhovory.[5]

### 3

## Vlastní výzkumné šetření lyžařské školy

Tato kapitola je věnována marketingové analýze lyžařské školy Winterschool. Dále je v této části sestaven marketingový mix školy, provedena marketingová analýza prostředí firmy a vyhodnocen dotazník.

### 3.1 Charakteristika lyžařské školy Winterschool

Lyžařská škola Winterschool vznikla před 17 lety. Od založení je ve škole nabízena výuka lyžování a již 10 let výuka snowboardingu. Škola má své sídlo ve ski areálu U Sachovy Studánky v Beskydech. V tomto středisku jsou pro výuku ideální podmínky. Středisko nabízí 4 vleky různých obtížností, snowboardové překážky pro výuku freestyle, mírnější i prudší svahy. Jsou zde ideální podmínky jak pro výuku začátečníku, tak pro výuku pokročilých.

V současnosti je školou nabízena kromě individuální výuky lyžování a snowboardingu také skupinová výuka. Pro děti je nabízená snowboardová škola a dětská lyžařská školka. Lyžařská škola nabízí i další doplňkové služby, mezi které patří např. výuka freestyle a půjčovna vybavení.[18]

### 3.2 Analýza marketingového prostředí lyžařské školy

Cílem této kapitoly je analýza makroprostředí a mikroprostředí lyžařské školy Winterschool.

#### 3.2.1 Analýza makroprostředí

Tato část je zaměřena na analýzu ekonomického, technologického, přírodního, politicko - právního, demografického a sociokulturního prostředí, ve kterém lyžařská škola působí.

#### **Ekonomické prostředí**

Terciální sektor, neboli sektor služeb se i přes recesi, se kterou se v současné době Evropa potýká, stále roste. Jeho účast na HDP České Republiky je oproti ostatním částem, tedy zemědělství a průmyslu, vysoká. Ekonomické prostředí je ovlivňováno mnoha faktory. Mezi které se řadí například HDP, nezaměstnanost nebo průměrná mzda.

Výše HDP za uplynulý rok 2011 vzrostla o 1,7%. O poslední čtvrtletí roku vzrostla o 0,6%, což je o 0,5% více než v předchozím čtvrtletí. Oproti roku 2010, kdy byl roční nárůst HDP o 2,2%, bylo zaznamenáno mírné snížení.[16]

Nezaměstnanost se v prvním čtvrtletí roku 2012 zvýšila oproti konci roku 2011 o 15,6 tis. osob. Počet nezaměstnaných dosáhl čísla 327 700. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla 7,2%. Nejnižší míry nezaměstnanosti dosahují vysokoškolští absolventi, oproti tomu nejvyšší míry nezaměstnanosti dosahují lidé se základním vzděláním.[17]

Ve 4. čtvrtletí roku 2011 činila průměrná hrubá nominální mzda celkem 26 067 Kč, což je o 2% více než v roce 2010. Reálně poklesla o 0,4%.

### **Technologické prostředí**

Neustálý rozvoj technologie ve 21. století má velký dopad na fungování lyžařských škol. S tím souvisí i vynaložené náklady na provoz a využívání těchto technologií. Lyžařské školy využívají vleků, lanovek, dětských vleků a dalších výrobků spojených s výukou lyžování. Dále využívají telefony a PC, s různými programy.

Nezanedbatelnou roli v současné době hraje internet. Na internetu hledají zákazníci všechny informace o škole, škola na něm propaguje své služby. Zaměstnanci rezervují pomoci mailů nebo jiných online objednávek zájemcům výuku. Prostřednictvím internetu probíhá vzájemná komunikace mezi podnikem a zákazníky.

Neustále vzniká nové lyžařské vybavení. Firmy vyrábějí nové druhy lyží a snowboardů. Lidé se na nich chtějí naučit jezdit, a proto navštěvují lyžařské školy. Důležitá je odbornost instruktorů, proto je nutné aby se účastnili různých kurzů a školení.

### **Přírodní prostředí**

Kancelář lyžařské školy je umístěna ve Zlínském kraji v pohoří Beskydy. Estetika zdejší krajiny je na velmi vysoké úrovni. Nachází se zde spousta lesů a různých turistických a běžkařských tratí a mnoho lyžařských areálů. Lyžařská škola působí ve ski areálu u Sachovy studánky. V okolí areálu se nachází mnoho hotelů a penzionů. Pod lyžařským areálem se nachází dvouproudová cesta.

## **Politicko - právní prostředí**

Všechny podnikatelské subjekty v České Republice jsou vázány zákony, které vymezují jejich působnost.

Společnosti jsou vázány Obchodním zákoníkem. Obchodní zákoník je upravován zákonem č. 513/1991 Sb. nebo Živnostenským zákonem, který je vymezen zákonem č. 455/1991 Sb. Mezi další zákony, kterými se podniky musí řídit patří zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.

## **Demografické prostředí**

Zlínský kraj je čtvrtým nejmenším a pátým nejlidnatějším krajem České Republiky. Dle předběžných výsledků bylo zjištěno, že ve zlínském kraji žije 590 459 obyvatel, což je o 1407 obyvatel méně než v roce 2003.[19]

## **Sociokulturní prostředí**

S nárůstem množství volného času také vzniká nárůst zájemců o výuku lyžování nebo snowboardingu. Není to ovšem pouze nárůst volného času, ale zvyšování mezd zákazníků a také jejich snadnou možností cestovat. Obecně se dá říci, že lidé mají v současné době pro výuku lyžování ideální prostředí. Velkou roli hraje také ovlivňování zákazníků prostřednictvím médií.

S rostoucí reklamou je také utvářena image sportu a sport se dostává lidem do podvědomí jako vhodný způsob pro budování své image. Spousta lidí využívá lyžování jako vhodný aktivní odpočinek, někteří rádi tráví čas v přírodě nebo pouze preferují pohyb jako součást životního stylu.

### **3.2.2 Analýza mikroprostředí**

V této kapitole bude analyzována konkurence a zákazníci podniku.

#### **Analýza konkurence**

Za konkurenty lyžařské školy Winterschool jsou považovány všechny podniky nabízející služby v oboru výuky lyžování. Lyžařských škol je v současné době na trhu mnoho a stále přibývají další. Z tohoto důvodu je důležité sledovat konkurenci, jak v ceně, tak v nabízení produktu, jeho kvalitě atd. Nejsou to ovšem jen faktory, které může

podnik ovlivnit. Podniky si také mohou konkurovat místem působení, tedy atraktivností lyžařských areálů, ve kterých působí. Výhodu tedy mohou mít podniky, které působí ve větších a populárnějších lyžařských areálech nebo areálech se snadnější dostupností.

Pro úspěch na trhu je důležité odlišit nabízený produkt od ostatních, konkurenčních škol, a přilákat zákazníky na svou stranu. Přímými konkurenty školy jsou všechny lyžařské školy, které působí v pohoří Beskydy.

V Beskydech se nachází mnoho lyžařských škol. Za nejvíce konkurenční školu je považována lyžařská škola Sun ski & board school, která působí v nedalekém ski areálu Bílá. Obě dvě školy jsou sice na trhu úspěšné, ovšem najdou se mezi nimi rozdíly.

Oproti lyžařské škole Winterschool chybí konkurenční škole výuka freestyle. V současné době se zájem o freestyle rozšířil zejména u mládeže, a proto by mohli mladí preferovat školu Winterschool. Ovšem škola Sun ski & board school také nabízí službu, kterou konkurenční škola neoplývá. Je to výuka a zapůjčení sněžnic. Na tuto službu lze nalákat také mnoho potenciálních zákazníků, kteří chtějí vyzkoušet něco nového a zejména pro lidi, kteří tráví v Beskydech delší dobu, je to dobrá forma odreagování od lyží nebo snowboardu.

Sun ski & board school má příležitost působit v jednom z největších a nejpopulárnějších lyžařských areálů v Beskydech. Sjezdové tratě v areálu bývají zasněžovány a sezóna tam začíná velmi brzy. V areálu se nacházejí 4 lyžařské vleky, koberec pro děti a u zákazníků velmi oblíbená lanovka. Také se tam nachází dětský park pro děti. Areál je nejnavštěvovanější v Beskydech a jsou v něm pořádány akce různých typů. Lyžařská škola má tudíž mnoho potenciálních zákazníků po celou sezónu. V areálu se dále nacházejí doplňkové služby, mezi které patří budovy občerstvení, půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení a malý snowpark pro příznivce freestylu. Škola Sun ski & board school nabízí služby i v letních měsících. Škola vlastní lanový park na bílé a pořádá výlety a adaptační kurzy pro školy. Informace o škole mohou zájemci najít na jejich internetových stránkách. Škola má možnost organizovat instruktorské kurzy pod hlavičkou APLŠ. Tito instruktoři poté mají možnost působit jako instruktoři v této škole.

[20]

Ceny má škola Winterschool příznivější, ovšem oproti své konkurenční škole nenabízí možnost výuky jedné hodiny, nýbrž pouze dvou. Cena dvou hodin individuální

výuky u Sun ski & board school je 890 Kč. V lyžařské škole Winterschool stojí dvě hodiny individuální výuky 700 Kč. Tudíž dvouhodinová výuka je ve Winterschool levnější zhruba o 200 Kč. Dvě hodiny skupinové výuky stojí u Sun ski & board school 390 Kč. U školy Winterschool stojí 350 Kč. Tudíž cena je opět nepatrně nižší.

Přesto, že je Sun ski & board school dražší, nabízí širší škálu služeb. Zákazníci si mohou k privátní výuce doplatit dalšího zákazníka a mají možnost výuky pouze jedné hodiny. To škola Winterschool nenabízí.

### **Analýza zákazníků**

Lyžařská škola nabízí výuku lyžování, jízdy na snowboardu a jiných doplňkových aktivit. Všichni lidé, kteří těchto služeb využívají jsou zákazníky školy. Nákupem této služby lidé očekávají určitou protihodnotu. Protihodnotou se rozumí výuka lyžování.

Jak vyplynulo z dotazníku, zákazníky lyžařské školy tvoří zejména děti. Pro jejich nízký věk se ovšem dá předpokládat, že školu volí jejich rodiče.

## **3.3 Marketingový mix lyžařské školy**

V následující kapitole budou charakterizovány jednotlivé nástroje marketingového mixu, který daná lyžařská škola nabízí.

### **3.3.1 Produkt**

Produktem se rozumí nabízení služeb v oblasti lyžování a snowboardingu. Lyžařská škola nabízí individuální nebo skupinovou výuku. Pro děti je nabízena lyžařská školka. Škola dále nabízí půjčovnu lyžařského vybavení, výuku freestyle a videocoaching, tj. natáčení zákazníku na kameru a následný rozbor u videa.

Mezi další produkt, který škola nabízí, patří uskutečňování lyžařských a pobytových kurzů pro mateřské, základní, střední i vysoké školy. Škola taky nabízí možnost "dodání" instruktorů do jiných zimních středisek nebo na kurzy do zahraničí.

Škola si velmi zakládá na profesionálním přístupu instruktorů k výuce. Kvalita nabízeného produktu je důležitým faktorem pro výběr služby, proto si majitel vybírá pouze instruktory s licenci AČS a MŠMT.

### 3.3.2 Cena

V současné době je cena jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují zákazníky při volbě o využívání zvolené služby. Ceny nabízených služeb lyžařskou školou se můžou lišit podle druhu využívané služby a délky, po kterou budeme danou službu využívat. Ceny jednotlivých služeb jsou zobrazeny v následujících tabulkách.

Délka výuky	Cena za osobu
2 hodiny	350 Kč
1 den	500 Kč
2 dny	900 Kč
Každý další den	400 Kč

Tab. č. 3.1 : Ceník skupinové výuky lyžování, snowboardingu, carvingu a freestyle (1 den = 4 hodiny.)

Zdroj: [18]

Délka výuky	1 osoba	2 osoby
2 hodiny	700 Kč	1050 Kč
4 hodiny	1100 Kč	1600 Kč

Tab. č. 3.2: Ceník individuální výuky lyžování, snowboardingu, carvingu a freestyle.

Zdroj: [18]

	Cena za 1 dítě	Cena za 2 a více dětí
cena	390 Kč	300 Kč

Tab. č. 3.3: Ceník lyžařské školky.

Zdroj: [18]

	<b>Cena za 1 dítě</b>	<b>Cena za 2 a více dětí</b>
cena	390 Kč	300 Kč

Tab. č. 3.4: Ceník snowboardové školy.

Zdroj: [18]

### 3.3.3 Distribuce služeb

Služby jsou zákazníkům poskytovány přímo ve Ski areálu u Sachovy Studánky v Beskydech, kde se zároveň nachází kancelář školy. V případě zájmu mohou instruktoři školy působit i v jiných střediscích nebo na lyžařských kurzech.

### 3.3.4 Marketingová komunikace

Propagací se rozumí stimulace potenciálního zákazníka ke koupi produktu. Proto jí škola věnuje nemalé prostředky. Snaží se působit na zákazníka pomocí letáků, které jsou umístěny na hotelech v okolí lyžařského areálu. Tím se snaží ovlivnit zákazníky, kteří se rozhodují, který areál nebo školu v okolí zvolit.

Zaměstnanci školy rozdávají vizitky s kontaktem na školu, což si klade za cíl informovat zákazníky o škole a zároveň jim dát kontakt. Mezi další části propagace patří plakáty, umístěné v oblasti Valašského Meziříčí a Rožnova pod Radhoštěm, tedy v okolí ski areálu u Sachovy Studánky.

Mezi nejdůležitější články propagace patří bezesporu internet. Internet je zdroj základních informací o lyžařské škole. V současné době je mnoho lidí, kteří vyhledávají školy a informace o nich prostřednictvím webových stránek. To si majitel školy uvědomuje, a proto se snaží navrhovat stránky tak, aby působily na lidi příjemným dojmem a především, protože se škola zaměřuje zejména na výuku dětí, snaží se, aby dobře působily na rodiče a vzbudily v nich pocit serióznosti.

Zároveň se pomocí internetu snaží propagovat svou školu i na jiných webech o lyžování, což může ovlivňovat potenciální zákazníky.



### **3.3.5 Procesy**

Procesem je samotné provádění služeb lyžařských instruktorů danou službou. Jedná se o službu, prováděnou v úzkém kontaktu mezi zákazníkem a instruktorem. Z hlediska profesionálnosti a odbornosti musí instruktoři absolvovat instruktorský kurz a vlastnit platný certifikát lyžařského instruktora.

### **3.3.6 Materiální prostředí**

Škola vlastní budovu kanceláře, která je umístěna přímo v lyžařském areálu u Sachovy Studánky. Ve ski areálu je dále umístěna půjčovna lyžařského vybavení.

Dále mají zaměstnanci lyžařské bundy s nápisem Winterschool, pro snadné rozlišení instruktorů od ostatních lyžařů. Škola vlastní také malý dětský vlek, umělá zvířata, která pomáhají pro výuku dětí a servisní potřeby, pomáhající k základní údržbě lyžařského vybavení.

### **3.3.7 Lidé**

Tato složka rozšířeného marketingového mixu zahrnuje všechny osoby ovlivňující chod lyžařské školy. Majitelem je Petr Hatlapatka, který pověřuje jednoho z instruktorů o administrativní práci v kanceláři lyžařské školy a dále instruktory, kteří ve škole působí.

## **3.4 Dotazníkové šetření**

Tato kapitola si klade za cíl zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením a seznámení s metodikou tohoto šetření.

### **3.4.1 Metodika marketingového výzkumu**

Následující kapitola bude věnována procesům marketingového výzkumu. Tato metodika se skládá ze dvou na sebe navazujících etap, přípravnou a realizační. Každá z těchto etap je dále rozdělena na jednotlivé fáze výzkumu.

#### **3.4.1.1 Přípravná etapa**

Tato etapa v sobě zahrnuje souhrn fází (kroků), které by měly sloužit pro přípravu samotného sběru dat.

## **Definice problému**

Lyžařská škola Winterschool se na trhu udržela již 17 let. I přes to, že škola působí v poměrně malém ski areálu v pozadí těch velkých jako je např. ski areál Bílá, tuto školu navštěvuje poměrně mnoho zákazníků. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum, díky kterému byly objasněny důvody této poměrně vysoké návštěvnosti školy a zjištěny její silné a slabé stránky.

## **Určení cílů**

Cílem výzkumu je zjištění spokojenosti zákazníků s cenou, nabízenými službami a dalšími částmi marketingového mixu lyžařské školy. V případě nespokojenosti s některými částmi marketingového mixu budou navržena dostupná řešení, která povedou k vyšší spokojenosti s lyžařskou školou.

## **Hypotézy**

- 1, Lyžařskou školu navštěvuje alespoň 60% respondentů ve věku 3 - 7 let,
- 2, Alespoň 50% respondentů se dovědělo o škole na internetu,
- 3, Minimálně pro 30% respondentů je důležitější cena před kvalitou výuky.

## **Získání informací a použité metody**

Pro získání sekundárních informací bylo využito internetových stránek lyžařské školy [www.winterschool.cz](http://www.winterschool.cz). K získání primárních informací byla využita forma dotazníku, který obsahoval škálové otázky a zaměřoval se především na spokojenost zákazníků s částmi marketingového mixu.

## **Pilotáž**

Nejprve bylo zhotoveno 5 dotazníků, které byly rozdány známým, návštěvníkům lyžařských škol. Na základě jimi nalezených chyb a nejasností byl vyhotoven dotazník do konečné podoby.

## Respondenti

Jako respondenti byli pro účely práce oslovoováni přímo frekventanti kurzu, v případě, že se klienti školy nacházeli ve škále 3 - 7 let, vyplňovali dotazník ti, kteří jej za ně platili, tyto osoby se někdy označují tzv. "decision - makeři".

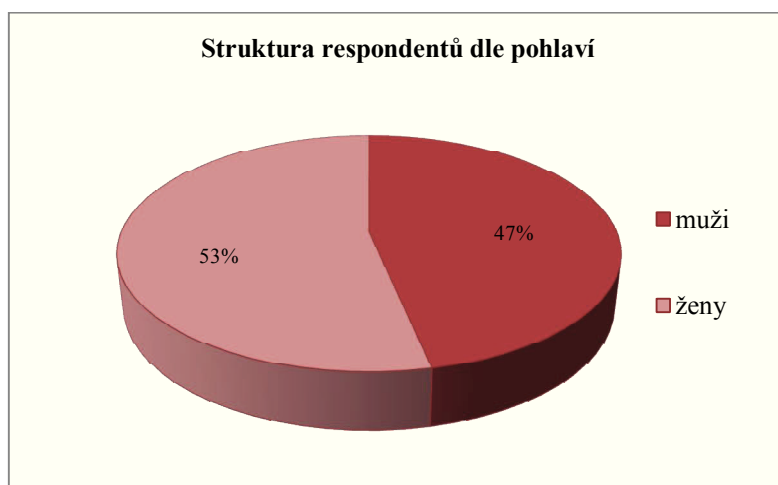
### 3.4.1.2 Realizační etapa

Tato etapa se zabývá samotným sběrem a zpracováváním získaných dat.

Ke zpracování práce bylo vyplněno 30 dotazníků, které byly vyplněny vybranými respondenty. Následně byly všechny dotazníky zpracovány a vyhodnoceny v programu MS Excel a MS Word.

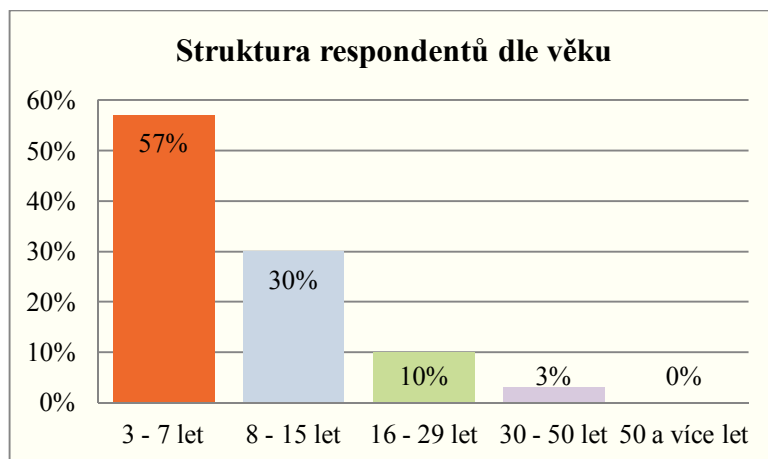
### Struktura dotazovaných respondentů

Z celkového počtu 30 dotazovaných bylo tvořeno 53% ženami a 47% muži. Dále byli rozděleni do jednotlivých věkových kategorií. První skupina byla tvořena lidmi ve věku 3 - 7 let. Tuto skupinu tvořilo 37% respondentů. Druhá skupina byla tvořena lidmi ve věku 8 - 15 let. Do této skupiny spadalo 30% dotazovaných respondentů. Třetí skupinu ve věku 16 - 29 let tvořilo 10% respondentů. Čtvrtá skupina zahrnovala kategorii ve věku 30 - 50 let, do níž spadalo 23% respondentů.



Graf č. 3.1: Struktura respondentů dle pohlaví.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 3.2: Struktura respondentů dle věku.

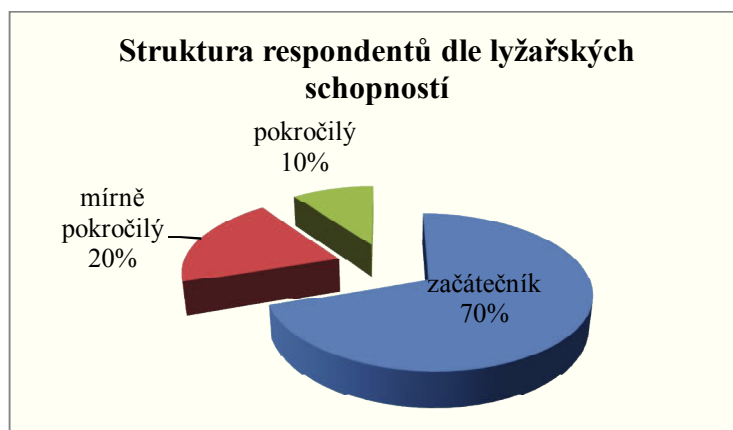
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření poslouží k zjištění spokojenosti zákazníků s nástroji marketingového mixu a zjištění složení frekventantů lyžařské školy.

#### 1. Jak byste hodnotil vaše lyžařské (snowboardové) schopnosti?

Díky této otázce bude odhaleno, jaké jsou schopnosti návštěvníku lyžařské školy. Zejména zda školu navštěvují začátečníci, kteří mají zájem o výuku lyžování nebo pokročilí, u nichž se dá předpokládat využití doplňkových služeb, např. freestyle.



Graf č. 3.3: Struktura respondentů dle jejich lyžařských schopností.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že škola je navštěvována respondenty převážně s nulovými nebo začátečnickými schopnostmi. Začátečníci dle výzkumu tvoří 70% klientely lyžařské školy oproti 20% mírně pokročilých, u kterých se dá předpokládat zdokonalování lyžařských schopností ve škole a 10% pokročilých. Ti mají zájem zejména o výuku např. freestyle nebo snowtubing.

## 2. Jakou formu výuky upřednostňujete?

Z odpovědí na tuto otázku je možno vyčíst, zda respondenti upřednostňují individuální nebo skupinovou výuku lyžování.

forma výuky	počet respondentů	%
individuální	24	80%
skupinovou	6	20%

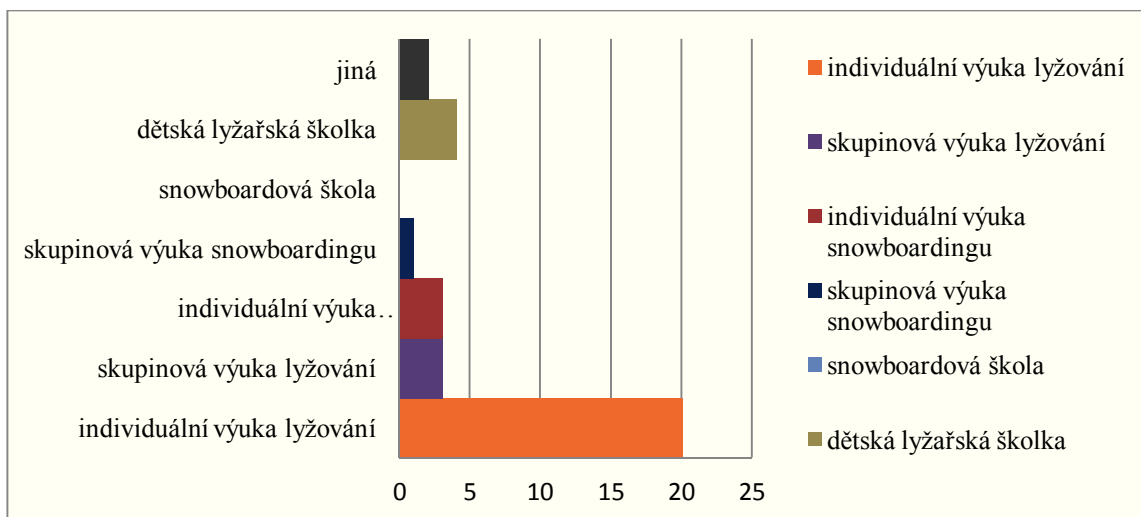
Tab. č. 3.5 : Forma výuky, kterou respondenti upřednostňují.

Zdroj: vlastní zpracování

Individuální forma výuky byla volena 24 dotazovanými respondenty. Z toho vyplývá, že individuální výuka je upřednostňována 80% respondenty oproti zbylým 20%, které jsou zastoupeny respondenty upřednostňujícími skupinovou formu.

## 3. Jakých služeb lyžařské školy jste využil?

Díky této otázce bude odhaleno, jakých služeb respondenti ve škole využili. To, jakých služeb zákazníci využívají často nebo naopak využívají minimálně může odhalit kvalitu, jednotlivých nabízených služeb.



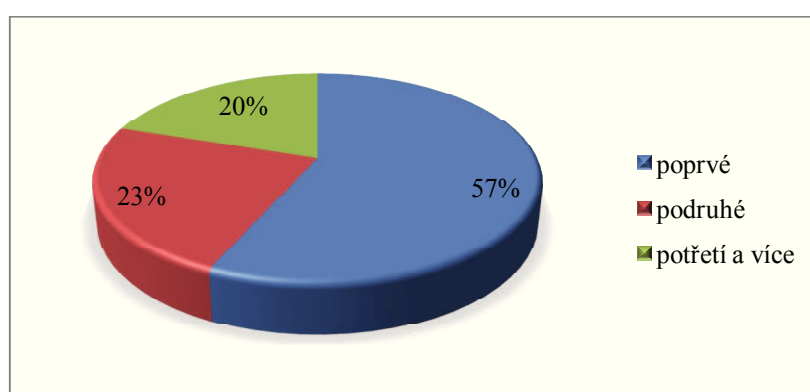
Grač č. 3.4 :Množství využitelnosti jednotlivých služeb.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 61% respondentů využilo individuální výuky lyžování a dalších 9% skupinovou. Individuální výuku snowboardingu využilo rovněž 9% respondentů a skupinovou výuku využily 3%. Lyžařskou školku využilo celkem 12% dotazovaných. O snowboardovou školu v průběhu dotazování nebyl zájem.

#### 4. Po kolikáté využíváte služeb lyžařské školy?

Otázka pomůže odhalit, zda respondenti využívají služeb lyžařské školy poprvé nebo se do školy znova vrátili. To může signalizovat spokojenost zákazníků.



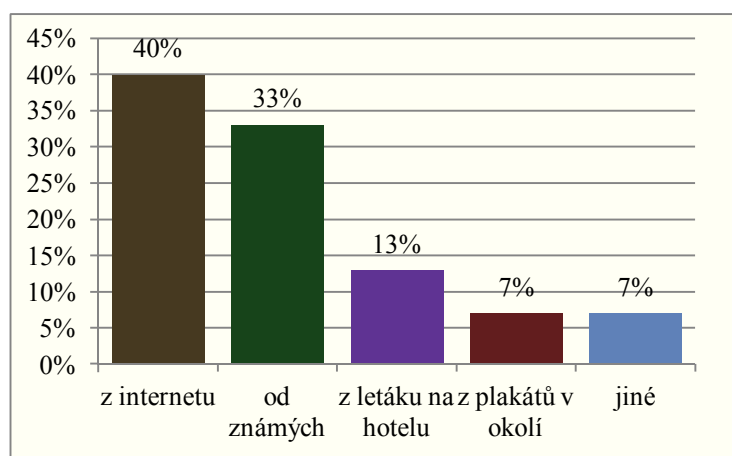
Graf č. 3.5: Počet návštěv lyžařské školy.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina respondentů navštívila lyžařskou službu poprvé. Podruhé využilo jejich služeb 23% respondentů a 20% respondentů již navštívilo lyžařskou školu potřetí a více.

## 5. Jak jste se o lyžařské škole WINTERSCHOOL dozvěděl?

Tato otázka byla zaměřena na propagaci lyžařské školy. Respondenti odpovídali na otázku, z jakých zdrojů se o škole dozvěděli. Protože škola věnuje propagaci nemalé prostředky, bude velmi zajímavé zjistit, které formy propagace jsou nejúčinnější a které naopak nejméně účinné.



Graf č. 3.6: Využití jednotlivých druhů propagací.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky grafu odhalily, že všechny typy prezentace jsou využity. Nejčastěji se respondenti o škole dozídají z internetu, což v současné době není překvapivé. Z internetu se o škole dozvědělo 40% dotazovaných. Na druhém místě jsou informace od známých. Tuto odpověď volilo 33% respondentů. Dalších 13% se o škole dozvědělo z letáků, které jsou umístěny v hotelech, a nakonec 7% dotazovaných se o škole dozvědělo z plakátů v okolí a jiných zdrojů, které bohužel do dotazníku nezaznamenali.

## 6. Hledali jste informace o škole na jejich webových stránkách?

Tato otázka odhalí, zda respondenti navštívili internetové stránky lyžařské školy. Těm, kteří stránky navštívili, budou věnovány následující 3 otázky.

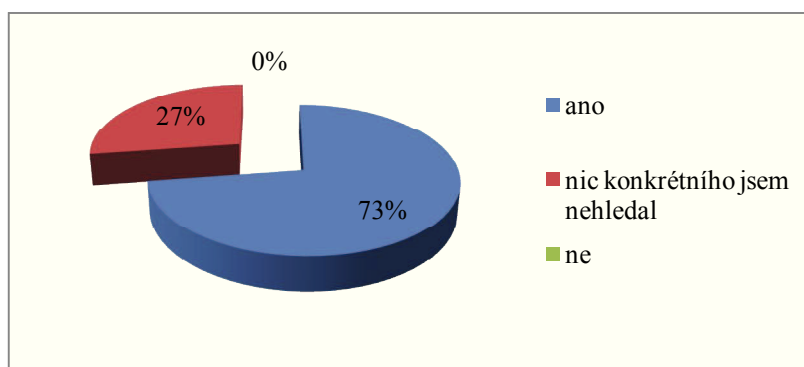
odpověď	počet respondentů	%
ano	11	37%
ne	19	63%

Tab. č. 3.6: Počet respondentů navštěvujících web.

Zdroj: vlastní zpracování

Webové stránky školy byly navštívily 11 dotazovanými respondenty. To činí 37%. Tito respondenti dále odpověděli na otázky, které by měly ukázat, zda jsou webové stránky dostačující a jsou s nimi spokojeni nebo naopak.

### 7. Našel jste na těchto stránkách hledané informace?



graf č. 3.7: Úspěšnost respondentů při hledání informací na webu.

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku přinesly velmi pozitivní informace. 73% respondentů na webových stránkách našlo potřebné informace a zbylých 27% navštívily web aniž by vyhledávali určité informace.

### 8. Líbí se vám design těchto stránek?

Pro někoho může být design internetových stránek jedním z faktorů, rozhodujících při volbě lyžařské školy. Design webu může mnohdy vypovídat o serióznosti dané organizace. Respondenti vybírali jednu ze čtyř nabízených možností. Jsou to: design se mi velmi líbí, spíše líbí, spíše nelíbí a velmi nelíbí.



odpověď	počet respondentů	%
velmi líbí	0	0%
spíše líbí	11	100%
spíše nelíbí	0	0%
velmi nelíbí	0	0%

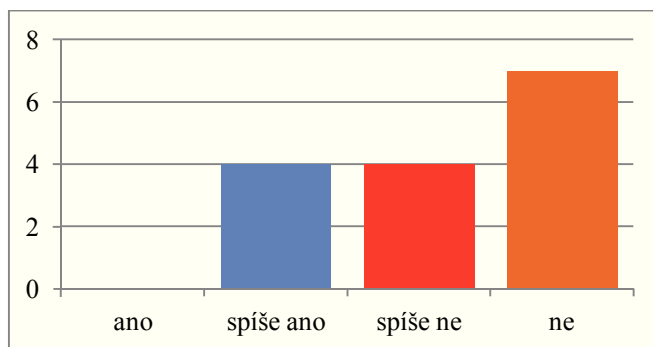
Tab. č. 3.7: Reakce na design webových stránek.

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky odpovědělo 100% dotazovaných druhou možností, tedy že se jim design stránek spíše líbí.

### 9. Ovlivňuje vás vzhled internetových stránek při výběru lyžařské školy?

Odpovědi na následující otázku ukážou, zda respondenty ovlivňuje vzhled internetových stránek výběr lyžařské školy. Dotazovaní mohli vybrat jednu ze čtyř odpovědí.



graf č. 3.8: Ovlivňování respondentů při výběru lyžařské školy.

Zdroj: vlastní zpracování

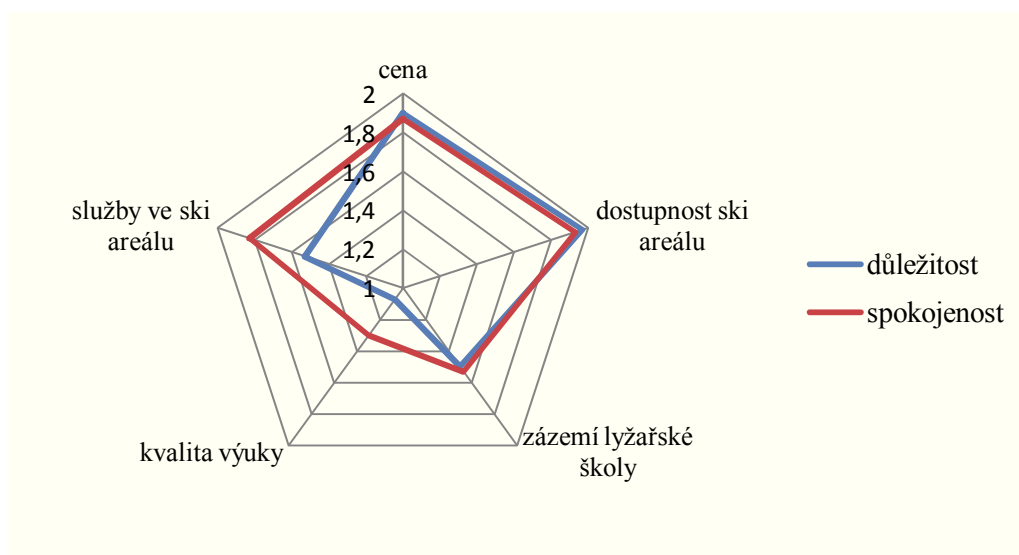
Z grafu je možno vyčíst, že respondenti, kteří navštívili školu, se nenechali příliš ovlivnit designem internetových stránek. 46% respondentů uvedlo, že se nenechá ovlivnit a zbylých 54% si rovnoměrně rozdělily odpovědi spíše ano a spíše ne. Odpověď ano nevolil ani jeden respondent.

## 11. Ohodnoťte prosím následující faktory, rozhodující při výběru lyžařské školy dle DŮLEŽITOSTI.

U této otázky byly hodnoceny faktory: cena, dostupnost ski areálu, zázemí lyžařské školy, kvalita výuky a služby ve ski areálu. Respondenti měli možnost hodnotit každý z těchto faktorů známkami 1 - 5, kdy 1 byla nejvíce důležitá a 5 nejméně. Otázka byla vyhodnocena společně s otázkou č. 12 v grafu č. 9.

## 12. Ohodnoťte prosím následující faktory, rozhodující při výběru lyžařské školy dle SPOKOJENOSTI.

Zde byly hodnoceny stejné faktory jako v předešlé otázce. Faktory byly hodnoceny ovšem nikoliv dle důležitosti, ale dle spokojenosti zákazníků s těmito službami. Otázka byla vyhodnocena v následujícím paprskovém grafu.



Graf. č. 3.9: Analýza důležitosti vzhledem ke spokojenosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je možno přehledně vyčíst průměrné hodnoty odpovědí na faktory, uvedené v předešlých dvou otázkách. V grafu jsou zaznačeny průměrné odpovědi dle důležitosti, které jsou zaznačeny modrou barvou a dle spokojenosti s těmito faktory, které jsou zaznačeny barvou červenou.

Možnosti odpovědí byly od 1 do 5. Ovšem průměrné hodnoty se pohybovaly v rozmezí max. 1.9. Z tohoto důvodu i pro větší přehlednost byly zvoleny hodnoty osy od 1

do 2. Kdy body, které se nejvíce blíží tomu počátečnímu, tedy číslu 1 jsou hodnoceny jako ty nejlepší.

Z grafu vyplývá, že nejdůležitější z faktorů, při výběru školy je pro respondenty kvalita výuky, která dosáhla průměrné hodnoty odpovědí 1,07 a zároveň jsou s ní také zákazníci školy nejvíce spokojeni, hodnota spokojenosti s kvalitou výuky byla 1,3.

I další odpovědi byly velmi kladné. Nejvyššího čísla dle spokojenosti dosáhl faktor dostupnost ski areálu, který dosáhl čísla 1,93. Ovšem bylo nižší než číslo u téhož faktoru při analýze důležitosti, které bylo 1,97.

Ostatní hodnoty byly u ceny důležitost 1,9 a spokojenost 1,87. Tudíž téměř stejné. U zázemí lyžařské školy byla důležitost 1,5 a spokojenost dosahovala průměrné hodnoty 1,53. Nejméně pozitivním faktorem byly služby ve ski areálu. Průměrná hodnota důležitosti dosahovala 1,5, avšak hodnota spokojenosti byla 1,83. Tento faktor ovšem není žádným způsobem ovlivnitelný.

#### 10. Doporučil byste školu svým známým?

Zde měli dotazovaní možnost výběru ze dvou možností.

odpověď	počet respondentů	%
ano	28	93%
ne	2	7%

Tab. č. 3.8: Spokojenost respondentů.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka vypovídá o spokojenosti zákazníku s lyžařskou školou. Odpověď ano volilo 28 ze 30 dotazovaných, což tvoří 93%.

## **4 Výsledky výzkumného šetření**

V této kapitole jsou shrnuty všechny získané informace. Budou v ní vyhodnoceny stanovené hypotézy, provedena SWOT analýza a navrhнуты případné návrhy na zlepšení.

### **4.1 Vyhodnocení hypotéz**

Pro výzkum byly stanoveny tři hypotézy, které jsou stanoveny v přípravné fázi této práce.

#### **hypotéza č. 1**

Lyžařskou školu navštěvuje alespoň 60% respondentů ve věku 3 - 7 let.

Jak je patrné z grafu č. 3.2, tato hypotéza se nepotvrdila. Protože se škola zaměřuje především na výuku mladých dětí, dalo se předpokládat, že procento bude vyšší než 60% všech frekventantů školy. Z dotazníkových odpovědí vyplynulo, že ve věku 3 - 7 let navštěvuje školu 57% klientů.

#### **hypotéza č. 2**

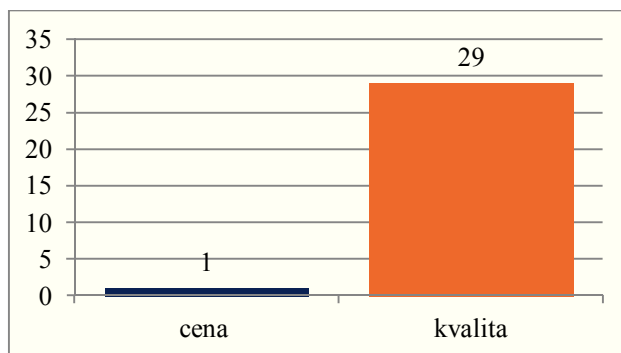
Alespoň 50% respondentů se dovědělo o škole na internetu.

Odpovědi na dotazníkové otázky odhalily, že ani hypotéza č. 2 nebyla potvrzena. I přes to, že internet je v současné době jedním z nejdůležitějších prvků marketingu, ukázalo se, že o škole se z tohoto média dovědělo 40% dotazovaných respondentů. To je o 10% méně, než byla stanovena druhá hypotéza (viz graf č. 3.6).

#### **hypotéza č. 3**

Minimálně pro 30% respondentů je důležitější cena před kvalitou výuky.

Z dotazníku vyplynulo, že tato hypotéza se také nepotvrdila, protože pouze v jednom dotazníku respondent upřednostňoval cenu před kvalitou výuky. Cenu tedy upřednostňují pouze 3% respondentů.



Graf č. 4.1: Důležitost ceny a kvality.

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 SWOT analýza

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ideální podmínky pro výuku lyžování</li> <li>- profesionálně vyškolení instruktoři</li> <li>- vedení lyžařské školky</li> <li>- dobré technické vybavení</li> <li>- příznivé ceny</li> <li>- vynikající práce s malými dětmi</li> <li>- výuka freestyle a snowtubing</li> <li>- dobré jméno školy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obtížnější dostupnost</li> <li>- poměrně malé lyžařské středisko</li> <li>- velká konkurence v okolí</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nárůst množství volného času</li> <li>- růst prodeje zimního vybavení</li> <li>- nárůst sportovní reklamy</li> <li>- nárůst nových technologií v oblasti lyžování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ztráta zájmu veřejnosti o lyžování</li> <li>- zvýšení finančních nákladů</li> <li>- nepříznivé klimatické podmínky</li> </ul>

SWOT analýzou jsou vystiženy silné a slabé stránky školy, její možné příležitosti a hrozby. Jak je vidět, silných stránek je nejvíce. Slabé stránky jsou bohužel faktory patřící do makroprostředí, tudíž nemohou být ovlivněny samotným podnikem.

Mezi nejsilnější stránky lyžařské školy se řadí ideální podmínky pro výuku lyžování. To je oceněno zejména začátečníky, protože ski areál nabízí svahy různých obtížností, od mírných až po pokročilé. Další silnou stránkou je vynikající práce s malými dětmi. Protože škola bývá navštěvována zejména dětmi, snaží se tomu přizpůsobovat i výuku. Škola vlastní nejrozumnější vybavení pro příjemnou a efektivní výuku dětí.

Nejslabší stránkou školy je velká konkurence v okolí. Při volbě lyžařského areálu lidé upřednostňují zejména větší ski areály, ve kterých je více možností.

K příležitostem lyžařské školy se řadí nárůst množství volného času a nárůst nových technologií v oblasti lyžování. Výroba nového vybavení vyvolává v lidech touhu po zvládnutí nových lyžařských stylů, proto by se mohli ubírat do lyžařských škol.

Hrozbou můžou být bezpochyby klimatické podmínky. Provoz lyžařské školy je závislý na množství sněhu, který drží pouze v nízkých teplotách. Naopak velmi nízká teplota zákazníky, zejména děti, také snadno odradí. Dalším nebezpečím pro školu může být snížení průměrné mzdy. Nižší mzda by mohla mít za následek přechod zákazníků k levnějším formám volnočasových aktivit.

#### **4.3 Návrhy a doporučení**

Následující kapitola je věnována návrhu marketingové strategie na základě získaných dat z provedeného výzkumu. Školou by měla být zvolena marketingová strategie diferenciací produktu. Tedy strategie, která je zaměřena především na kvalitu nabízeného produktu. Tato strategie je vybrána, protože podnik se nachází ve velmi konkurenčním prostředí a je potřeba, aby byly nabízeny nějaké nadstandardní služby, kterými by podnik získal zákazníky. Strategie bude vycházet z nově stanoveného marketingového mixu.

Marketingovým cílem podniku by měla být po 17 letech fungování školy snaha o udržení dobrého jména na trhu. Získání stálých a spokojených zákazníků v souvislosti s nabízením kvalitních služeb za rozumnou cenu a především udržení dobrého jména lyžařské školy.

S produktem, kterým se rozumí nabídka služeb v oblasti lyžování, jsou zákazníci velmi spokojeni. Respondenti upřednostňují individuální výuku před skupinovou, což firmě přináší větší zisk. Z druhů nabízených služeb je využívána zejména individuální výuka lyžování. S kvalitou tohoto produktu jsou dle ohlasu zákazníci velmi spokojeni.

Novým produktem této lyžařské školy by mělo být nabízení služeb i v letních měsících. Mnoho konkurenčních škol se začíná věnovat pořádání různých zážitkových letních kurzů pro děti. Tyto kurzy jsou spojeny s pobytem a pohybem v přírodě.

Tento nový produkt by velmi významně přispěl k získání nových zákazníků a utváření dobrého jména firmy. Propagace služeb by měla fungovat pomocí zasílání informačních mailů různým školám a letáků umístěných ve školách.

Další službou, kterou by škola měla nabízet, je výuka běhu na lyžích. Některé konkurenční školy tuto službu nabízejí a setkávají se s velmi kladnými ohlasy. Vhodné je mít jednoho instruktora, který zvládá základy běhu na lyžích. Služba by fungovala na objednávku a zákazník by měl možnost se projet s instruktorem po jedné z mnoha upravovaných beskydských tras.

S cenou jsou stejně jako s dalšími nástroji marketingového mixu jsou respondenti také velmi spokojeni. Cena je přiměřena cenám konkurenčních firem. Ovšem její změna nahoru může poptávku zákazníků po produktu odradit. Naopak změna ceny směrem dolů může mít negativní vliv na kvalitu nabízené služby, např. menší motivace instruktorů nebo přechod instruktorů ke konkurenci. Proto je důležité cenu stanovovat pouze dle konkurence. Konkurenčních škol je v okolí mnoho, proto by zákazníci školy Winterschool mohli využít nabídek jiných lyžařských škol.

Umístění kanceláře školy je ve ski areálu U Sachovy studánky v Beskydech. Toto středisko je pro výuku ideální. Ovšem lidé většinou navštěvují větší lyžařská centra v okolí. Proto je důležité klást velký důraz na marketing, pomocí něhož budou zákazníci informovat o kvalitním prostředí pro výuku a snažit se přilákat zákazníky z jiných center do areálu u Sachovy studánky. Vhodné by bylo také oslovení dalších ski areálů a vybudování druhé kanceláře v jiném lyžařském centru.

Propagace školy je na velmi dobré úrovni. Škola využívá různých forem propagace. Nejdůležitější je v dnešní době bezesporu internet. Z dotazníku vyplynulo, že zákazníci jsou s webovými stránkami spokojeni. Jediný návrh pro zlepšení by mohl směřovat ke zvýšení reklamy lyžařské školy pomocí sociálních sítí. Další formou propagace by mělo být zasílání informativních mailů různým školám s nabídkou zimních lyžařských kurzů.

Lyžařská škola by se měla snažit oslovovat co nejvíce potenciálních sponzorů. Sponzoři přispívají materiálními nebo finančními prostředky. Větší množství sponzorů také buduje lepší jméno firmy a prohlubuje důvěryhodnost u zákazníků.

Škola využívá vlastního stylu školení instruktorů. Pod hlavičkou AČS jsou školeni instruktoři snowboardingu, kteří po splnění kurzů dostanou instruktorský průkaz skupiny C. Škola velmi dbá na splnění jak teoretické, tedy pedagogické části, tak praktické části, kdy musí účastníci kurzu zvládnout každý prvek výuky. Dále přijímá instruktory lyžování certifikovanými MŠMT. To se odráží v kvalitě výuky, se kterou jsou všichni zákazníci nadmíru spokojeni. Spokojenost souvisí také s propagací, kdy se velké procento zákazníků dozvídá o škole pomoci doporučení od známých. Kvalita výuky je hlavním důvodem, proč klienti využívají služby této školy a proč se škola udržela na trhu již 17 let. Management školy by se měl snažit udržet tyto kvalitní instruktory i v případě zvýšení mzdy.



## **5 Závěr**

Cílem bakalářské práce je analýza marketingové strategie vybrané lyžařské školy. Marketingová strategie je v dnešním konkurenčním prostředí již neodmyslitelnou součástí podnikání jak v oblasti sportu, tak i v jiných odvětvích. Pro vydobytí úspěchu na trhu musí být kladen firmami velký důraz na marketingovou strategii. Návrh marketingové strategie by měl přispět k vybudování dobrého jména na trhu a získání vyšších finančních prostředků.

Práce je zaměřena především na marketingový mix lyžařské školy, SWOT analýzu a dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zákazníků s jednotlivými marketingovými nástroji. Díky analýze jsou následně navržena doporučení na případné zlepšení.

Ve druhé kapitole je obsažena teoretická část práce. Tato část byla zaměřena na objasnění základních marketingových pojmů, které jsou v práci přímo či nepřímo použity, a také na funkci těchto pojmů v oblasti sportu. Při zpracování teoretické části byly čerpány informace především z literárních zdrojů.

Analýzou dat a návrhy na případné zlepšení marketingové strategie byl splněn cíl práce. Výsledky této práce by mohly významně přispět ke zvýšení známosti a může sloužit jako významný přínos pro tvorbu marketingové strategie lyžařské školy Winterschool.

## Seznam použité literatury

- [1]ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2]DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
- [3]FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [4]FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 464 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [5]JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6]KARLÍČEK, Miroslav a ZAMAZALOVÁ Marcela a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomia, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [7]KOTLER, Philip a ARMSTRONG Gary. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8]KOTLER, Philip a KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9]KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10]KOZEL, Roman a MYNÁŘOVÁ Lenka a SVOBODOVÁ Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11]L'ETANG, Jacquie. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 344 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
- [12]MULLIN, Bernard James. a HARDY Stephen a SUTTON William Anthony. *Sport marketing*. 2nd edition. Champaign: Haman Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.
- [13]NOVOTNÝ, Jiří et al. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2.vyd. Praha: Oeconomia, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [14]URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 236 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [15]VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Internetové zdroje

[16]ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2011. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021512.doc>

[17]KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

[18]WINTERSCHOOL. Oficiální stránky lyžařské školy *Winterschool* [online]. 2011. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.winterschool.cz/>

[19]SČÍTÁNÍ LIDU. [online]. 2012 [24. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz/>

[20]SUNSKI. *Oficiální stránky lyžařské školy* [online]. 2011. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.sunski.cz/html/Sluzby>

## **Seznam zkratek**

AČS - Asociace českého snowboardingu

APLŠ - Asociace profesionálních lyžařských škol

CRM - Customer relationship management

HDP - Hrubý domácí produkt

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2012

Jakub Kotásek

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Logo lyžařské školy Winterschool

Příloha č. 3: Vzhled webových stránek lyžařské školy Winterschool

## Příloha č. 1 - Dotazník

### Dotazník

Vážený kliente lyžařské školy Winterschool,

jmenuji se Jakub Kotásek a jsem studentem 3. Ročníku Ekonomické fakulty na Vysoké škole Báňské – technické univerzitě Ostrava. Prosím vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro vypracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, a proto vás žádám o co nejpravdivější údaje. Tyto údaje budou sloužit výhradně pro účely mé práce. Vyplnění tohoto dotazníku by vám nemělo zabrat víc než 10 minut. Děkuji vám za pomoc a čas strávený jeho vyplněním.

**Není – li uvedeno jinak, označte prosím jednu správnou odpověď.**

#### 1. Jaké byste hodnotil(a) své lyžařské (snowboardové) schopnosti?

- ☐ začátečník                      ☐ mírně pokročilý                      ☐ pokročilý

#### 2. Jak jste se o lyžařské a snowboardové škole Winterschool dozvěděl(a)?

- ☐ z internetu                      ☐ od známých                      ☐ z letáku na hotelu  
☐ z plakátů v okolí                      ☐ jiné (prosím vypište) .....

#### 3. Jakou formu výuky upřednostňujete?

- ☐ individuální                      ☐ skupinovou

#### 4. Jakých služeb lyžařské školy jste využil(a)? (můžete zatrhnout více odpovědí)

- ☐ individuální výuka lyžování                      ☐ skupinová výuka lyžování  
☐ individuální výuka snowboardingu                      ☐ skupinová výuka snowboardingu  
☐ snowboardová škola                      ☐ dětská lyžařská školka  
☐ jinou (freestyle, půjčovna apod. vypište).....

#### 5. Služeb lyžařské školy využíváte:

- ☐ poprvé                      ☐ podruhé                      ☐ potřetí a více

#### 6. Ohodnoťte dle DŮLEŽITOSTI faktory, které jsou pro vás rozhodující při výběru lyžařské školy, stejně jako ve škole (1 - nejvíce důležité, 5 - nejméně důležité).

Cena	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dostupnost ski areálu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zázemí lyžařské školy (vybavení, okolí..)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kvalita výuky (přístup instruktorů)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Služby ve ski areálu (půjčovna, bufet...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**7. Ohodnoťte následující faktory lyžařské školy Winterschool, podle vaší SPOKOJENOSTI stejně jako ve škole. ( 1 – velmi spokojený, 5 – velmi nespokojený).**

Cena	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dostupnost ski areálu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zázemí lyžařské školy (vybavení školy, okolí...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kvalita výuky (přístup instruktorů)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Další služby (půjčovna vybavení, bufet...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**8. Hledali jste informace o škole na jejich webových stránkách? (pokud odpovíte ne, následující 3 otázky přeskočte)**

☐ ano      ☐ ne

**9. Pokud ano, našel(a) jste na těchto stránkách hledané informace?**

☐ ano      ☐ nic konkrétního jsem nehledal, ale stránky se mi líbí

☐ ne ( vypište informace, které na internetu scházejí).....  
.....

**10. Líbí se vám design těchto stránek?**

☐ velmi líbí      ☐ spíše líbí      ☐ ani nelíbí      ☐ velmi nelíbí

**11. Ovlivňuje vás vzhled internetových stránek při výběru lyžařské školy?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne

**12. Doporučil(a) byste školu svým známým?**

☐ ano      ☐ ne

**13. Váš věk?**

☐ 3 – 7      ☐ 8 – 15      ☐ 16 – 29      ☐ 30 – 50      ☐ 50 a více

**14. Vaše pohlaví?**

☐ muž      ☐ žena

**15. Pokud máte jakékoliv postřehy týkající se lyžařské školy Winterschool, ať už kladné nebo záporné, prosím podělte se o ně:**

---

---

---

Ještě jednou děkuji za váš čas.



## Příloha č. 2 - Logo lyžařské školy Winterschool



### Příloha č. 3 - Vzhled webových stránek lyžařské školy Winterschool

